

Estruturação de modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão de programa de *compliance*¹

Luana Cristina Medeiros de Lara²; Gabriela Perdoná³; Ademar Dutra⁴ & Sandra Rolim Ensslin⁵.

CLASSIFICAÇÃO JEL

C18, H11, I20

RECEBIDO

27/07/2022

APROVADO

12/9/2023

PUBLICADO

01/04/2025

SEÇÃO

Administração pública

Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution Não comercial sem obras derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

Declaração de conflito de interesses:

Os autores declaram não haver conflitos de interesse institucionais ou pessoais.

Resumo: Um programa de *compliance* traduz-se em um conjunto estruturado de ações e mecanismos internos destinados a garantir a atuação integrada de uma organização, de modo que esta esteja em conformidade com leis, normas e regulamentos, bem como a promover uma cultura ética e de integridade a partir do comprometimento e da atuação exemplar das lideranças. O presente estudo de caso objetivou estruturar um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão de um programa de *compliance* no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Brasil, utilizando, como instrumento de intervenção, a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). A partir do desenvolvimento das etapas previstas na metodologia, foi possível identificar, organizar e mensurar os aspectos considerados pelo decisor como necessários e suficientes para avaliar o desempenho de um programa de *compliance* na instituição pesquisada, por meio da construção de descritores. Os descritores construídos possibilitaram traçar o perfil de desempenho atual de um programa de *compliance* no âmbito do IFSC. Os resultados obtidos possibilitaram identificar descritores com desempenho em nível "comprometedor", para os quais são propostos planos de ação na fase de recomendações, com base na ferramenta 5W2H, a fim de melhorar a performance do contexto. Os resultados do estudo contribuem para a geração de conhecimento sobre o tema a partir do estudo de um contexto específico e da proposição de um modelo de avaliação de desempenho construído sob a perspectiva construtivista.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, *compliance*, metodologia MCDA-C, modelo de avaliação, suporte da alta administração.

Citação sugerida: Lara, L. Perdoná, G. Dutra, A. Rolim, S. (2025). Estruturação de modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão de programa de *compliance*. *Innovar*, 35(96). e103516. <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n96.103516>

¹ O tema abordado neste artigo é parte integrante da dissertação de mestrado de autoria de Luana Cristina Medeiros de Lara, uma das autoras do presente artigo, a qual pode ser consultada em <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/36797>

² M.Sc em Administração; auditora. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Função da autora: intelectual. luanacmlara@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-7856-8251>

³ M.Sc em Administração; professora visitante. Centro Universitário Univinte, Capivari de Baixo, Santa Catarina, Brasil. Função da autora: intelectual. gabriela.perdona@ifsc.edu.br; <http://orcid.org/0000-0003-4553-7920>

⁴ Ph.D em Engenharia de produção; professor titular. Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, Santa Catarina, Brasil. Grupo de pesquisa Desempenho organizacional. Função do autor: Intelectual. ademar.unisul@gmail.com; <http://orcid.org/000-0001-5289-9482>

⁵ Ph.D em Engenharia de produção; professora titular. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Grupo de pesquisa Grupo de pesquisa Gestão e Avaliação de Desempenho Organizacional. Função da autora: Intelectual. sensslin@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0001-7420-8507>

Structuring a Performance Evaluation Model to Support Compliance Program Management

Abstract: A compliance program comprises a structured set of actions and internal mechanisms designed to ensure the integrated operation of an organization in accordance with applicable laws, standards, and regulations. It also aims to promote an ethical culture and organizational integrity, driven by the commitment and exemplary conduct of leadership. This case study aimed to develop a performance evaluation model to support the management of a compliance program at the Federal Institute of Santa Catarina (IFSC), Brazil, employing the Constructivist Multicriteria Decision Aid (mcda-c) methodology as an intervention tool. Through the application of the methodology's procedural steps, it was possible to identify, organize, and measure the elements deemed by the decision-maker to be necessary and sufficient for evaluating the performance of the compliance program at the institution. This was achieved through the construction of context-specific performance descriptors, which facilitated the mapping of the current performance profile of the compliance program at IFSC. The results enabled the identification of descriptors with performance levels classified as "compromising," for which targeted action plans were proposed during the recommendation phase, utilizing the 5w2H tool to guide performance improvement efforts. This study contributes to the body of knowledge on compliance by examining a specific organizational context and proposing a performance evaluation model grounded in the constructivist perspective, thereby offering a structured approach to managing and enhancing compliance initiatives in public institutions.

Keywords: Performance evaluation, compliance, mcda-c methodology, evaluation model, top management support.

Estructuración de un modelo de evaluación del desempeño para apoyar la gestión del programa de *compliance*

Resumen: Un programa de *compliance* es un conjunto estructurado de acciones y mecanismos internos destinados a garantizar el desempeño integrado de una organización, de modo que cumpla las leyes, normas y reglamentos, además de promover una cultura de ética e integridad, basada en el compromiso y la actuación ejemplar de los líderes. El objetivo de este estudio de caso fue estructurar un modelo de evaluación del desempeño para apoyar la gestión de un programa de *compliance* en el Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Brasil, utilizando la metodología constructivista de apoyo a la decisión multicriterio (MCDA-C) como instrumento de intervención. A partir de las etapas de la metodología, se identificaron, organizaron y midieron, mediante la construcción de descriptores, los aspectos considerados necesarios y suficientes por el decisor para evaluar el desempeño de un programa de *compliance* en la institución investigada. Estos descriptores permitieron trazar el perfil de rendimiento actual del programa en el marco de la IFSC. Los resultados permitieron identificar los descriptores con un rendimiento clasificado como "comprometedor", para los que se proponen planes de acción en la fase de recomendaciones, basados en la herramienta 5w2H, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización. Los resultados del estudio contribuyen a generar conocimiento sobre el tema al analizar un contexto específico y proponer un modelo de evaluación del desempeño desde una perspectiva constructivista.

Palabras clave: evaluación del desempeño, cumplimiento, metodología MCDA-C, modelo de evaluación, apoyo de la alta dirección.

Introdução

Esforços internacionais, iniciados da década de 1970 nos Estados Unidos da América com a publicação da *Foreign Corrupt Practices Act*, lei que trata do combate à corrupção no exterior, desencadearam, desde então, a criação de legislações anticorrupção em vários países. Não obstante, a existência de atividades antiéticas continua a exercer um forte impacto no desempenho das organizações, estando entre seus principais efeitos a ocorrência de danos à reputação, a perda de confiança do público interessado (*stakeholders*) e até mesmo a verificação de danos materiais e financeiros. Nesse sentido, governos de todo o mundo têm respondido, sobretudo a escândalos de fraude, não só por meio da expansão de normas e regulamentos, mas também do desenvolvimento das práticas de *compliance*. Desse modo, a implementação de programas de *compliance* tem se tornado cada vez mais prevalente, tanto em organizações públicas quanto privadas (Krambia-Kapardis et al., 2019; Stacchezzini et al., 2020).

Seguindo a tendência mundial, na última década, o Brasil vem ampliando seu arcabouço normativo referente a políticas anticorrupção e *compliance*, tanto direcionadas a organizações públicas quanto privadas. A exemplo disso, a promulgação da Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013 (Brasil, 2013), conhecida como "Lei anticorrupção brasileira", provocou grande mudança no cenário nacional em termos de programas de *compliance*. Sem citar o termo "*compliance*", o texto da referida lei descreve o que, na prática, seria a implementação de um programa dessa natureza, sendo, a verificação de existência deste, considerada uma atenuante no momento da aplicação de penalidades a pessoas jurídicas envolvidas em atos de corrupção.

Nas organizações da Administração Pública Federal no Brasil, o *compliance* vem sendo colocado em prática por meio dos denominados "programas de integridade". Tais programas foram previstos no Decreto 9.203 (2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, cujo artigo 19 assim enuncia: "os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção".

De acordo com Maesschalck (2004), o aumento do interesse pela gestão da ética no setor público pode ser associado, entre outros fatores, a mudanças mais amplas nos valores da sociedade. Os cidadãos estão cada vez mais assertivos e exigentes com relação ao governo. Assim, exige-se cada vez mais das instituições governamentais o comportamento ético, a profissionalização na oferta de serviços e a implementação de políticas públicas que estejam alinhadas com as expectativas da sociedade.

No que se refere à eficácia, de acordo com Beerli et al. (2013), apesar do crescimento nos números de programas de *compliance* implementados nas organizações, as pesquisas sobre seus efeitos ainda são incipientes, e os estudiosos ainda pouco sabem sobre como medir o sucesso dos

programas. Corroborando tal entendimento, para Weber e Wasieleski (2013), a geral falta de métricas disponíveis tem sido motivo de preocupação das organizações, no tocante a avaliar não apenas as entregas, mas também os impacto e/ou resultados dos programas. Nesse sentido, para Griffith (2016), muitas métricas de *compliance* rastreiam as atividades desenvolvidas, mas não o impacto delas, o que demonstra que, em muitos casos, embora exista um programa de *compliance* implementado, não se pode dizer que ele esteja sendo necessariamente eficaz.



De outro modo, tendo em vista as especificidades existentes em cada contexto organizacional, sobretudo no que diz respeito aos graus de risco e às pressões internas e externas a que cada organização está exposta, pode-se dizer que são múltiplas as abordagens possíveis a serem adotadas na formulação e implementação de um programa de *compliance*. Nesse sentido, verifica-se a inviabilidade na criação de um padrão único de desempenho que sirva para avaliar os impactos e o estágio de maturidade organizacional com relação à implementação desses programas em organizações distintas. Assim, a partir do entendimento do contexto, a gestão da organização poderá adotar as estratégias de atuação e medição de desempenho que mais estiverem adequadas à sua realidade e à cultura organizacional.

Nesse cenário, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, ao implementar um programa de *compliance*, precisa garantir o atendimento às normas, às diretrizes e aos princípios estabelecidos para os órgãos que compõem a Administração Pública Federal, sem descuidar do contexto interno e de sua cultura interna. Desse modo, faz-se necessária a criação de um modelo de avaliação de desempenho específico que possa ser aplicado ao contexto do IFSC, como forma de apoiar a alta administração da

instituição na tomada de decisões atinentes à implementação e melhoramentos das ações integrantes de um programa de *compliance* efetivo.

Ante o exposto, emerge a pergunta de pesquisa que norteia o presente estudo: que aspectos considerar para apoiar a gestão de um programa de *compliance* em uma instituição pública federal de ensino? Para responder a essa pergunta, a presente pesquisa objetivou estruturar um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão de um programa de *compliance* em uma dessas organizações, qual seja, o IFSC. Por se tratar de situação complexa, que interfere no funcionamento da organização em seu nível estratégico, o modelo foi construído de forma personalizada, segundo os valores do decisor (específico ao contexto), sendo tal construção orientada pela metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C).

A adoção da lente construtivista harmoniza-se com a necessidade de construção de um modelo de avaliação de desempenho personalizado para atender a um contexto específico. Nesse sentido, a metodologia adotada no presente estudo leva em conta a singularidade da organização pesquisada e as preocupações de um decisor específico em todas as etapas do processo de construção do modelo. Assim, o modelo construído de forma personalizada poderá constituir-se em importante ferramenta de apoio à decisão na implementação e avaliação da eficácia de um programa de *compliance* no IFSC.

A justificativa para a presente pesquisa encontra respaldo na necessidade de construção de conhecimento que possa contribuir para as ciências sociais aplicadas por meio da apresentação de um modelo de avaliação de desempenho para um programa de *compliance* a partir de uma perspectiva construtivista. Nesse sentido, o estudo permitirá identificar, organizar e estabelecer níveis de referência a fim de avaliar o desempenho de um programa de *compliance* na organização pesquisada (IFSC), de modo que seja possível visualizar o perfil da situação atual, evidenciando seus pontos fortes e fracos, além de identificar e sugerir oportunidades de melhoria por meio de recomendações.

O presente estudo está estruturado em seções. Após esta primeira seção introdutória, é apresentado o referencial teórico da pesquisa, no qual constam os aspectos relevantes da literatura estudada referentes aos temas *compliance* e avaliação de desempenho, assim como a exposição da legislação brasileira pertinente ao estudo. Na terceira seção, constam o enquadramento metodológico e a descrição das etapas da metodologia utilizada para a construção do modelo de avaliação de desempenho de um programa de *compliance* – metodologia MCDA-C. Na quarta seção, são apresentados os resultados obtidos, evidenciando-se de forma detalhada o processo de construção do modelo avaliativo proposto no presente estudo. Ao final, são discutidos os resultados encontrados e recomendadas ações para melhorar o desempenho dos descritores em nível comprometedor. Por fim, são apresentadas as considerações finais, nas quais constam os principais resultados, as contribuições da pesquisa, as limitações encontradas, bem como as indicações para trabalhos futuros.

Referencial teórico

Todas as organizações existem dentro de um contexto mais amplo de normas legais, regulatórias e sociais (Griffith, 2016) e funcionam de acordo com as especificidades de seus contextos internos. Assim, em linhas gerais, os programas de *compliance* traduzem os esforços de uma organização em garantir que ela e seus agentes cumpram os requisitos legais e regulatórios, as práticas do setor em que atuam e as próprias políticas e normas internas (Treviño et al., 1999; Majluf & Navarrete, 2011; Root, 2019; Manning, 2020).

Ademais, podem ainda ser definidos como sistemas formais de controle organizacional projetados para criar uma cultura e padronizar o comportamento dos funcionários dentro dos domínios da ética e da conformidade legal (Weaver & Treviño, 1999; Weaver et al., 1999; Six & Lawton, 2013; Maclean & Behnam, 2010; Kaptein, 2015). Ainda, relacionam-se com o comportamento organizacional que atende ou se alinha com as expectativas das partes interessadas (Interligi, 2010; Griffith, 2016).

Os diversos tipos de organizações podem ter diferentes necessidades de *compliance*, a depender, dentre outros fatores, de sua estrutura organizacional, das pressões internas e externas a que as organizações estão expostas e dos riscos associados ao desenvolvimento de suas atividades (Griffith 2016; Langevoort, 2017). Desse modo, os programas de *compliance* precisam ser estruturados de forma customizada de acordo com o contexto de cada organização, visto que as necessidades de *compliance* de cada organização serão diferentes (Griffith, 2016; Root, 2019).

É possível encontrar na literatura diferentes delineamentos, abordagens e perspectivas para os programas de *compliance*. O escopo desses programas, que geralmente está relacionado com o número de diferentes elementos que os compõem, pode variar de organização para organização (Weaver et al., 1999). Diferentes leis nacionais ou estruturas de aplicação podem indicar os elementos específicos de *compliance* que um programa deve incluir (Kaptein & Avelino, 2005).

Para Griffith (2016), é possível identificar temas que tendem a formar um núcleo comum do *compliance*, composto de quatro elementos, quais sejam: 1) nexos estrutural; 2) fluxo de informações; 3) monitoramento e vigilância; e 4) fiscalização com classificação de riscos. Nesse sentido, Langevoort (2017) afirma que uma estrutura comum do *compliance* é encontrada no conjunto dos seguintes elementos: 1) compromisso da liderança sênior, estabelecendo um "tom correto no topo" (*tone at the top*) (p. 939); 2) delegação de autoridade a funcionários com responsabilidades de *compliance* distintas bem como a disponibilização dos recursos necessários ao desempenho de suas atividades; 3) educação e treinamento em toda a organização tanto sobre o conteúdo quanto sobre o processo de *compliance*; 4) mecanismos de informação para alertar sobre atividades suspeitas, tais como procedimentos de denúncia; 5) táticas de auditoria e vigilância para detectar falhas ou riscos de *compliance*; e 6) investigação interna, resposta, disciplina e remediação, de forma a possibilitar o aprendizado e a realização de ajustes do programa a partir das falhas.

De forma similar, para Hoekstra e Kaptein (2021), os programas de *compliance* podem ser compostos de uma variedade de medidas, sendo as mais recorrentes: 1) instituição de um código de conduta; 2) criação de um setor de *compliance* com a alocação de pessoas de confiança para atuar nele; 3) a realização de treinamentos específicos voltados ao tema; 4) estabelecimento de procedimentos de denúncia; 5) criação de políticas investigativas e corretivas para as más condutas identificadas e, até mesmo, para a realização de triagem pré-contratação. Ademais, segundo os mesmos autores, os programas devem ser estáveis (constância) e ao mesmo tempo adaptáveis, de modo a estarem abertos à incorporação de eventuais melhoramentos identificados ao longo do tempo. Nesse sentido, a busca por um programa eficaz é algo que pode ser comparado a um alvo em movimento, visto que, por serem dinâmicos, os programas evoluem à medida que os contextos, nos quais as organizações estão inseridas, mudam (Langevoort, 2017; Root, 2019).

Brenner (1992) sugeriu que os programas de *compliance* (ética) se materializassem por meio de dois componentes, um explícito e outro implícito. Nessa perspectiva, os elementos do componente explícito aparecem nos esforços formais que visam monitorar o respeito às normas e às regras, enquanto o componente implícito está por detrás das ações que criam um clima que favorece o comportamento ético, não sendo, portanto, nem formal nem exato. Outrossim, Majluf e Navarrete (2011) sugerem que o componente implícito possa ser mais relevante para a efetividade do programa, corroborando o entendimento de Parker e Nielsen (2009), segundo os quais, é provável que a gestão e os bons valores sejam mais importantes do que os sistemas formais para influenciar a gestão do *compliance* e a eficácia do programa no dia a dia.

Assim, para a implementação eficaz de um programa de *compliance*, este deve ser pensado e estruturado de modo a integrar-se harmonicamente à cultura organizacional, possibilitando o estabelecimento de uma cultura de *compliance*. A cultura de *compliance* diz respeito a crenças compartilhadas (criação de sentido) dentro de uma organização sobre a importância ou legitimidade do *compliance* e sua relação com os objetivos organizacionais e com as pressões relacionadas (Parker & Nielsen, 2009; Langevoort, 2017). Assim, para alcançar bons resultados a partir do programa de *compliance*, é preciso que as organizações se esforcem por nutrir uma cultura organizacional capaz de moldar o comportamento dos funcionários para agir de acordo com os padrões esperados (Treviño et al., 1999; Interligi, 2010; Majluf & Navarrete, 2011).

A cultura se desenvolve por meio de atividades diárias, guiadas por valores morais pessoais e políticas organizacionais, em um processo que pode ser longo e demorado (Ferrell et al., 1998). Nesse diapasão, é preciso destacar o importante papel exercido pelas lideranças, que, ao atuarem de forma responsável, asseguram a criação e a manutenção de ambiente propício ao fomento de uma cultura de *compliance* (Hess, 2007; Lasthuizen et al., 2011).

De acordo com Majluf e Navarrete (2011) e com Beerli et al. (2013), a liderança ética tem sido reconhecida como a chave para o sucesso dos programas de *compliance*, vez que envolve a modelagem de comportamento ético por parte da alta administração da organização. Os líderes

moldam a cultura organizacional a partir dos próprios comportamentos, valores e expectativas (Pelletier & Bligh, 2006). Nessa perspectiva, por meio do exemplo, a liderança ética promove valores, como honestidade, e cria ambiente e clima organizacional éticos, tanto direta quanto indiretamente (Weaver et al., 1999; Pelletier & Bligh, 2006; Majluf & Navarrete, 2011).

Conforme Maclean e Behnam (2010), vários estudos acerca da eficácia dos programas de *compliance* afirmam que o escopo e a variedade de elementos em tais programas são menos importantes do que as percepções dos membros da organização sobre os programas. Se a legitimidade interna resta prejudicada, não há que se discutir quantos ou quais tipos de elementos formais caracterizam um programa de *compliance*, porque tal programa provavelmente será ineficaz se desacoplado dos processos organizacionais, independentemente do escopo (Treviño et al., 1999, Maclean & Behnam, 2010).

De acordo com Jones e Lasthuizen (2018), a liderança ética está associada a menos violações de integridade, a mais consciência ética e a uma cultura de *compliance* mais forte. De outro modo, o compromisso de valor da alta administração é particularmente importante porque ela tem o status necessário para influenciar as ações organizacionais. Uma alta administração comprometida considerará investir os recursos necessários para a implementação de um programa de *compliance* que viabilize as estruturas necessárias para tal, inclusive como importante forma de demonstrar e simbolizar seu compromisso (Weaver et al., 1999).

Por isso, as diretrizes para a implementação eficaz de um programa de *compliance* devem começar no topo, com o estabelecimento de uma cultura de *compliance*. Para tanto, a alta administração deve articular claramente os padrões éticos esperados, aderir a eles, comunicá-los em termos inequívocos e disseminá-los por toda a organização. A implementação de programas formais de *compliance*, por si só, não é suficiente se tais programas não se conectarem verdadeiramente com uma cultura de *compliance* dentro da organização (Nijhof et al., 2003; Parker & Nielsen, 2009).

Nesse sentido, Hoekstra e Kaptein (2021) acreditam que, no processo de implantação de um programa, é preciso que a alta administração esteja realmente engajada na promoção da integridade, o que pode ser demonstrado de diferentes maneiras. Segundo esses autores, primeiramente é preciso que haja *integridade intencional*, o que significa dizer que aqueles que estão no comando do programa (alta administração) devem manter motivações puras e intrínsecas ao apoiarem-no, mesmo com o passar do tempo. Além disso, é preciso que haja *integridade organizacional*, significando que o programa precisa ser customizado às especificidades da organização; *integridade com a sociedade*, visto que um programa de *compliance* deve refletir os valores morais da sociedade não se limitando a aspectos internos da organização; e *integridade total*, que implica a capacidade de mudar, desenvolver e renovar-se para permanecer inteiro com o passar do tempo, ajustando-se às necessárias mudanças.

Programas de compliance no Brasil

De acordo com Beer et al. (2013), a ética na administração pública tem sido assunto de crescente interesse para pesquisadores e particulares interessados no futuro da governança. Em países democráticos, como o Brasil, a crescente consciência e a luta contra a corrupção podem ser evidenciadas de diferentes maneiras, estando presente em discursos públicos, na ampliação da legislação e demais normas nacionais, no aperfeiçoamento das ferramentas de controle social (mecanismos de participação popular), na adoção e na implementação de programas de *compliance* (integridade, ética e conformidade), entre outros.

A respeito do incremento normativo brasileiro acerca dos programas de *compliance* de forma geral, algumas normas merecem destaque, visto que, a partir delas, a importância dos programas de *compliance* se tornou cada vez mais relevante no país. Outrossim, a partir delas, é possível encontrar um delineamento desses programas em âmbito nacional, sem, é claro, nenhuma pretensão de esgotar o assunto.

Primeiramente, destaca-se a importância para o tema da publicação da Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013 (Brasil, 2013), conhecida como “Lei anticorrupção”, aplicável a organizações privadas. Referido diploma legal que, de modo geral, dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, trouxe, no inciso VIII do artigo 7º, a previsão de que serão levadas em consideração na aplicação das sanções previstas a “existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta”. Como se pode observar, tal previsão demonstra a valoração positiva dada pela legislação nacional às práticas de *compliance* adotadas pelas organizações privadas, quando da dosimetria na aplicação de sanções pelo poder público.

Recentemente, foi publicado o Decreto federal 11.129 (2022), que trouxe nova regulamentação à Lei anticorrupção, revogando Decreto federal 8.420 (2015). Tal decreto, entre outros, apresenta os itens essenciais de um programa de integridade a serem levados em consideração pelas autoridades quando da aplicação da Lei anticorrupção brasileira. De acordo com os objetivos do citado decreto, o programa de integridade deve ser capaz de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional (art. 56, incisos I e II).

Ademais, consta, no artigo 57 do citado decreto, que serão levados em consideração, na avaliação da efetividade dos programas, a partir dos parâmetros definidos, aspectos relacionados ao contexto interno e externo em que a organização está inserida. Consta, no topo da lista, a necessidade de demonstração visível e inequívoca do comprometimento e apoio da alta direção ao programa (incluindo conselhos), inclusive no que se refere à destinação de recursos adequados.

Como se pode verificar, essa recente norma está alinhada com a literatura internacional que trata do assunto, tanto no que se refere à necessidade de personalização do programa para atender ao contexto organizacional quanto no que tange ao necessário apoio da alta administração e fomento à cultura de integridade (*tone at the top*). Destaca-se que a Lei anticorrupção assim como o decreto que a regulamenta não são aplicáveis às organizações públicas brasileiras, contudo frisa-se a importância de tais normas no cenário do *compliance* nacional, pois, mesmo que de forma indireta, trouxeram à tona a importância da implementação de programas voltados a melhorar os controles internos organizacionais com vistas à prevenção, detecção e remediação de fraudes, de corrupção, irregularidades e desvios éticos nas organizações públicas. A partir dessas normas, a Administração Pública de forma geral (estadual, municipal e federal) vem adotando e normatizando a implementação de programas de *compliance* nos órgãos e instituições que lhe são vinculadas.

Na Administração Pública Federal, instância governamental da qual faz parte a organização pesquisada (IFSC), as principais e atuais normas que tratam do assunto são apresentadas na Tabela 1, na qual são pontuados os fundamentos entendidos como de maior relevância a serem considerados para a implementação dos programas de integridade (*compliance*).

Tabela 1. Normas que orientam a implementação de programas de integridade (compliance) na Administração Pública Federal

Norma	Objetivo	Pontos relevantes
Decreto 9.203 (2017) de 22 de setembro de 2017	Dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal.	Traz a previsão expressa de adoção de programas de integridade pelos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional, que deverá ser estruturado, nos seguintes eixos: comprometimento e apoio da alta administração; existência, nos órgãos e entidades de unidade responsável pela implementação do programa; necessidade de análise, avaliação e gestão dos riscos associados à integridade; e, monitoramento contínuo dos atributos do programa (art. 19).
Portaria 1.089 (2018) – Controladoria-Geral da União (CGU) de 25 de abril de 2018 Alterada pela Portaria 57 (2019) – CGU de 4 de janeiro de 2019	Estabelece orientações para que órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos de estruturação, execução e monitoramento de seus programas de integridade, além de outras providências.	Orienta, de forma estruturada e dividida em três fases, a implementação, a execução e o monitoramento dos programas de <i>compliance</i> nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal.
Decreto 10.756 (2021) de 27 de julho de 2021	Instituiu o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (Sipef).	Define os conceitos de programa de integridade, riscos para a integridade e plano de integridade; especifica as funções de integridade (constantes dos sistemas de corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética e transparência); e delimita as atribuições das instâncias de integridade que fazem parte do Sipef (órgão central e unidades setoriais).

Fonte: elaboração própria

Conforme disposto no Tabela 1, as normas que tratam da implementação dos programas de *compliance* (ditos programas de integridade), nas entidades integrantes da Administração Pública do Poder Executivo Federal do Brasil, são bastante recentes. A implementação de tais programas foram inicialmente previstos no Decreto 9.203 de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017), que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, cujo artigo 19 assim enuncia: "os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção".

Outrossim, no mesmo decreto, consta a competência do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, para estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento de tais programas. Assim, na Portaria 57 de 4 de janeiro de 2019 (CGU, 2019), que alterou a Portaria 1.089 de 25 de abril de 2018 (CGU, 2018), constam os parâmetros a serem seguidos na implementação dos programas de integridade dos órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Consta em tais normativos que há previsão de incluir nos programas de integridade (*compliance*) uma etapa destinada ao monitoramento das ações implementadas, com vistas à melhoria contínua dos programas. Essa previsão indica a necessidade de que os programas sejam periodicamente avaliados e, se necessário, ajustados, como forma de garantir-lhes a eficácia. Contudo, embora as normas especifiquem elementos necessários a serem incluídos em um programa de *compliance* público, elas não especificam parâmetros por meio dos quais a eficácia de tais programas possa ser mensurada.

De outro modo, considerando a falta de um conjunto de métricas disponíveis para avaliar a eficácia de um programa de *compliance* (integridade), somada à recenticidade do tema no âmbito da Administração Pública Federal brasileira, é de se esperar que as instituições, de forma geral, encontrem dificuldades tanto na implementação dos programas de *compliance* quanto no monitoramento destes, com vistas à mensuração de eficácia das medidas adotadas. Embora caiba à CGU atuar na supervisão técnica referente ao devido cumprimento das normas que estabelecem a implementação dos programas de integridade nas entidades da Administração Pública Federal (art. 8º da Portaria 57 de 4 de janeiro de 2019 [Brasil, 2019]), é de salutar importância que as próprias instituições possam avaliar internamente a eficácia dos programas implementados. Nesse sentido, o presente trabalho pretende auxiliar na diminuição da lacuna existente, por meio da construção de um modelo de avaliação personalizado, específico ao contexto da organização pesquisada (IFSC) e alinhado com as percepções e expectativas do decisor.

Avaliação de desempenho

Considerando que os programas de *compliance* têm se tornado cada vez mais comuns, tanto no setor público quanto privado, pesquisas sobre seus conteúdos, usos e qualidade vêm expandindo consideravelmente. (Hoekstra & Kaptein, 2021; Menzel, 2015). Contudo, apesar do crescente número de programas implementados no seio das organizações, as pesquisas que tratam sobre seus efeitos ainda são incipientes, e, desse modo, os estudiosos da área pouco sabem sobre a real influência deles nas atitudes e nos comportamentos, bem como de que modo se pode avaliar o desempenho e sucesso desses programas (Beeri et al., 2013; Weaver & Treviño, 1999).

De acordo com Weber e Wasieleski (2013), a geral falta de métricas disponíveis para avaliar completamente um programa de *compliance* tem sido motivo de preocupação das organizações, que já vêm trabalhando no sentido de estabelecer métricas que permitirão ao *compliance officer* avaliar não apenas as entregas, mas também o impacto e/ou resultados, inclusive de treinamento, integrantes dos programas, destinados aos colaboradores.

Franco-Santos et al. (2007) buscaram conceituar avaliação de desempenho a partir de estudo da extensa literatura existente sobre o tema, concluindo não haver consenso entre os pesquisadores sobre uma definição única. Contudo, de acordo com estudos pesquisados, pode-se dizer que a avaliação de desempenho, de modo geral, assume papel de monitorar o progresso e mensurar o desempenho, por meio de um conjunto integrado de processos de gerenciamento que vincula a estratégia à execução (Franco-Santos et al., 2007; McGee, 1992; Rogers, 1990).

Outrossim, a avaliação de desempenho reflete o processo de quantificação ou medição das ações, em si, levando ao aprimoramento da performance organizacional. Nesse sentido, avaliar significa comparar os resultados alcançados com aqueles que foram planejados (Neely et al., 1995). Desse modo, as organizações buscam medir seu desempenho a fim de verificar e comunicar sua posição, confirmar prioridades e impulsionar o progresso. Isso porque a avaliação de desempenho fornece informações que permitem às organizações aprimorar seu planejamento estratégico, alinhar processos e auxiliar os gestores na tomada de decisões (Neely, 1998).

Ainda, de acordo com os estudos de Roy (1993), a avaliação de desempenho apresenta quatro abordagens usuais, sendo elas: normativista, descritivista, prescritivista e construtivista. Nessa classificação, a abordagem normativista é guiada pelo racionalismo, no qual o pesquisador escolhe previamente, por meio da literatura existente, as diretrizes norteadoras do estudo (Tsoukiàs, 2008). Na abordagem descritivista, as variáveis consideradas para a avaliação são identificadas a partir do contexto físico e, de forma limitada e não obrigatória, pelo decisor (Tasca, 2013). Por conseguinte, na abordagem prescritivista, as variáveis do modelo de avaliação provêm do decisor, ao longo de um processo de aprendizado focado no facilitador. O referido facilitador conduz os processos, buscando identificar, no discurso do decisor, as variáveis que deverão integrar o modelo

a ser validado pelo decisor. Portanto, essa abordagem fundamenta-se nos dados extraídos do decisor, no entanto, o conhecimento construído advém do facilitador (Marafon et al., 2012).

Por fim, conceitua-se a avaliação de desempenho por meio da abordagem construtivista, como ferramenta de apoio à decisão a ser utilizada quando se faz necessário ampliar o conhecimento do decisor no contexto específico que se propõe avaliar, bem como, as consequências de suas decisões em cada um de seus objetivos, abarcando ações de aperfeiçoamento em um processo contínuo de gestão. Nesse sentido, tal processo busca a identificação, organização e mensuração dos aspectos conhecidos e tidos como necessários e suficientes para a gestão do contexto (Ensslin et al., 2010). Portanto, assume-se a premissa de que as variáveis constituintes do modelo devem emergir do decisor. Desse modo, o conhecimento é construído no detentor de um conhecimento ampliado, o decisor, com o apoio do facilitador (Bortoluzzi et al., 2011).

No que se refere à avaliação de desempenho dos programas de *compliance*, ainda que haja no Brasil previsão normativa acerca da necessidade de realizar monitoramento contínuo após a implementação, tais normas não especificam métricas para a avaliação de desempenho de tais programas. Isso porque, como supramencionado, os componentes de um programa de *compliance* tendem a variar de acordo com a estrutura e o contexto da organização em que está sendo implementado (Weaver et al., 1999; Griffith, 2016; Root, 2019). Dessa forma, faz-se necessária então a criação de modelo avaliativo específico que possa ser aplicado ao contexto de cada organização de acordo com as suas necessidades.

Assim, a fim de direcionar o entendimento, alinhando-o com os propósitos da presente pesquisa, a partir das conceituações trazidas à lume, optou-se por utilizar a definição de avaliação de desempenho a partir da abordagem construtivista. A escolha de referida afiliação teórica relaciona-se diretamente com o objetivo da presente pesquisa que visa construir um modelo de avaliação para apoiar a gestão de um programa de *compliance* no IFSC. Isso porque a construção do modelo avaliativo proposto, fundamentado na metodologia MCDA-C, considera as especificidades do contexto organizacional estudado, bem como as preferências e os conhecimentos construídos durante o processo em um decisor específico.

Metodologia

Nesta seção, inicialmente é apresentado o enquadramento metodológico e, na sequência, o instrumento de intervenção utilizado para construir o modelo de avaliação de desempenho do *compliance* aplicável à organização objeto de estudo (IFSC), qual seja, a metodologia MCDA-C.

Enquadramento metodológico

A partir dos ensinamentos de Marconi e Lakatos (2010), Creswell (2014), Richardson (2010) Stake (2011) e de Saunders et al. (2019), considera-se que o enquadramento metodológico pode ser caracterizado da seguinte forma:

1. No que se refere à natureza do objetivo, a presente pesquisa é considerada *exploratória*, guiada pela filosofia *construtivista*, vez que promove a reflexão e a geração de conhecimento no decisor, que, no presente caso, trata-se do responsável pela unidade de gestão da integridade do IFSC. Durante todo o processo, buscou-se aprofundar o conhecimento acerca do tema da pesquisa, a fim de estruturar o conjunto de aspectos identificados, na forma de descritores (indicadores), que possibilitem avaliar o desempenho de um programa de *compliance* a partir das percepções e valores do decisor da instituição pesquisada.
2. Quanto à estratégia de pesquisa, classifica-se como *estudo de caso*, já que se busca compreender os motivos que contribuem para a situação atual de um cenário real, bem como suas implicações para a ação. Assim, o caso estudado relaciona-se com a investigação do contexto e das preocupações do decisor do IFSC (Brasil), para, a partir da utilização da metodologia MCDA-C, construir um modelo de avaliação de desempenho que possibilite apoiar a gestão de um programa de *compliance* no IFSC.
3. Acerca da abordagem do problema, a pesquisa é *qualitativa*, estando essa característica presente nas etapas de estruturação e de recomendações previstas na metodologia MCDA-C. Nesse sentido, durante todo o processo de desenvolvimento das etapas previstas na citada metodologia, busca-se entender o funcionamento do contexto da organização estudada, levando-se em consideração as escolhas e preferências do decisor.
4. No que se refere à coleta e análise dos dados, a presente pesquisa utilizou-se de dados *primários e secundários*. Os dados primários foram obtidos por meio da realização de cinco entrevistas semiestruturadas, com duração de aproximadamente 60 minutos cada, realizadas de forma on-line com o decisor do IFSC. Por meio delas, os facilitadores buscaram identificar as preocupações e preferências do decisor sobre o tema da pesquisa, bem como a validação das etapas de estruturação do modelo de avaliação. Já os dados secundários são provenientes da análise de informações e documentos relacionados ao IFSC. Assim, com o auxílio do decisor, foram utilizadas informações constantes em normas internas de funcionamento da instituição, no Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024), nos relatórios emitidos pela Comissão Própria de Avaliação, bem como em publicações disponíveis no sítio oficial da instituição na internet.

Instrumento de intervenção: metodologia MCDA-C

De acordo com Ensslin et al. (2010), a consolidação da metodologia MCDA-C como instrumento científico de gestão ocorreu a partir da década de 1980. Os autores informam que as bases científicas da metodologia MCDA-C surgiram com a publicação dos trabalhos de: Roy (1993) e Landry (1995), que buscaram definir os limites da objetividade para os processos de apoio à decisão; Skinner (1986) e Keeney (1992), ao reconhecerem que os atributos (objetivos, critérios) são específicos para cada contexto a partir das percepções do gestor/decisor; e Bana e Costa (1993), ao explicitar as convicções da metodologia MCDA.

Ensslin et al. (2010) destacam que a metodologia MCDA-C difere das metodologias MCDA tradicionais principalmente pelo fato de que as MCDA tradicionais restringem o apoio à decisão a duas etapas, quais sejam, de formulação e de avaliação. Esta última visa selecionar, segundo um conjunto definido de objetivos (com pouca ou nenhuma participação do decisor), qual das alternativas previamente estabelecidas é a melhor (solução ótima). Segundo os autores, a lógica de pesquisa da metodologia MCDA tradicional é a racionalista, enquanto a MCDA-C utiliza-se de lógica construtivista, levando em consideração a percepção e os valores do decisor (responsável pela situação decisional).

A aplicação da metodologia MCDA-C é estruturada em três fases principais, desdobradas em etapas, sendo elas: fase de estruturação; fase de avaliação; e fase de elaboração de recomendações. A metodologia, tendo em vista a sua abordagem construtivista, apresenta em todas as fases e etapas a possibilidade de recursividade, o que proporciona ao pesquisador a oportunidade de aperfeiçoar o modelo de avaliação durante todo o processo de construção.

A fase de estruturação tem como ponto focal organizar, desenvolver e expandir o conhecimento do decisor a respeito do contexto decisional. A fim de alcançar esse objetivo, essa fase é dividida em algumas etapas denominadas "estruturação I", "estruturação II" e "estruturação III" (Bortoluzzi et al., 2011; Caldato et al., 2021; Ensslin, 2000; Ensslin et al., 2001; Ensslin et al., 2020a; Ensslin et al., 2020b).

Na etapa de Estruturação I, são realizadas as atividades de descrição do ambiente (problema a ser abordado), definição dos atores (*stakeholders*), criação de um rótulo para o problema e organização de sumário que contemple síntese do contexto decisional (Bortoluzzi et al., 2011; Dutra et al., 2015; Ensslin et al., 2001). Já na etapa de Estruturação II, estão contempladas as atividades de identificação dos elementos primários de avaliação (EPAs), construção dos conceitos (polo presente e polo oposto) para os EPAs, construção das famílias de pontos de vista e validação dos EPAs quanto à suficiência e à necessidade (Cardoso et al., 2016; Ensslin et al., 2018). A última etapa da fase de estruturação, "Estruturação III", contempla a construção dos mapas cognitivos com a identificação dos *clusters* e *subclusters*, a organização da árvore de valor com os respectivos PVEs, a construção dos descritores, com a definição dos níveis de referência (escala ordinal); a

identificação do perfil de desempenho (*status quo*) com a atribuição dos estágios de desempenho em nível excelente, competitivo ou comprometedor (Bortoluzzi et al., 2011; Ensslin, 2000; Ensslin et al., 2001; Ensslin et al., 2012; Dutra et al., 2015).

No que se refere à fase de avaliação, esta visa traduzir o modelo qualitativo ordinal construído na fase de estruturação em um modelo matemático no qual se pode identificar o desempenho quantitativo do contexto individual, em cada aspecto do modelo, ou globalmente, referente à avaliação global do desempenho do contexto (Bortoluzzi et al., 2011; Cardoso et al., 2016; Dutra et al., 2015; Ensslin, 2000; Ensslin et al., 2001; Ensslin et al., 2018.). Para que sejam alcançados os objetivos da fase de avaliação, é necessário que sejam realizadas as seguintes etapas: construção das funções de valor; construção das taxas de compensação; identificação do perfil de desempenho (*status quo*); e cálculo da avaliação do desempenho do contexto em análise (Bortoluzzi et al., 2011; Ensslin et al., 2001). O produto dessa fase é um modelo multicritério matemático que permite calcular o desempenho do contexto global e/ou de suas partes constituintes, o que possibilita identificar o desempenho local, ou seja, em cada descritor ou ponto de vista elementar.

Por fim, a fase de recomendação visa oferecer sugestões de ações que o decisor poderá colocar em prática para melhorar o desempenho do contexto analisado com foco no aprimoramento do desempenho dos descritores contemplados no modelo (Ensslin et al., 2001; Bortoluzzi et al., 2011; Azevedo et al., 2013; Ensslin et al., 2014; Lacerda et al., 2014; Dutra et al., 2015; Cardoso et al., 2016.).

O conhecimento até aqui gerado permite ao decisor visualizar gráfica e numericamente em cada aspecto (indicador de desempenho) se a performance está em nível "excelente", "competitivo" ou "comprometedor". Por sua vez, a escala cardinal (função de valor), gerada na fase de avaliação, fornece informações acerca dos benefícios que poderão ser agregados caso o desempenho do aspecto analisado venha a melhorar. O conhecimento gerado de forma adicional no decisor servirá como subsídio para que decida qual ação ou estratégia apresenta-se mais adequada à situação do contexto organizacional (Ensslin et al., 2001; Cardoso et al., 2016).

Esclarece-se que o modelo construído e apresentado, a partir da próxima seção, contempla as fases de estruturação (I, II e III) e de recomendações da metodologia MCDA-C. Destaca-se que, na fase de recomendações, foi utilizada a técnica 5w2H (Behr et al., 2008), por meio da qual os pesquisadores propuseram ações de melhoria aos descritores cujo desempenho estava em nível comprometedor.

Apresentação dos resultados

A presente seção objetiva evidenciar o processo de construção do modelo de avaliação a partir das percepções do decisor, conforme etapas previstas na fase de estruturação da metodologia MCDA-C. A seção foi estruturada da seguinte forma: 1) contextualização; 2) estrutura hierárquica de valor; 3) mapas cognitivos e árvore de pontos de vista fundamentais; e 4) estrutura hierárquica de valor e descritores.

Contextualização

No âmbito da Administração Pública, constituem objetivos do *compliance* tanto garantir que as normas sejam devidamente cumpridas quanto assegurar a atuação ética de todos os envolvidos na prestação de serviços públicos. O IFSC, objeto do presente estudo de caso, é organização pública com natureza jurídica de autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Nesse cenário, o presente estudo almejou desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para um programa de *compliance* aplicável ao contexto do IFSC que leve em conta as percepções do decisor da organização. O modelo foi construído, baseado na metodologia MCDA-C, como forma de apoiar aos gestores da instituição na tomada de decisões atinentes à implantação e melhorias das práticas que devem integrar um programa de *compliance* efetivo.

De acordo com a etapa de estruturação I da metodologia MCDA-C, inicialmente é preciso compreender o contexto decisional e construir um grau de entendimento que permita delimitar o problema, o que inclui a identificação dos atores envolvidos no processo e a criação de um rótulo para o problema. Os atores são classificados em "agidos", os atores que sofrem passivamente os impactos das decisões proferidas; "intervenientes", que participam diretamente do processo decisório. Estes últimos, por sua vez, são subdivididos em "decisor", que é responsável pela tomada de decisão; "representantes", atores incumbidos pelo decisor de representá-lo no processo de decisão, e "facilitadores", sendo estes os responsáveis por viabilizar a construção do modelo junto ao decisor. O conjunto de atores identificados no contexto do IFSC (*stakeholders*) é apresentado no Tabela 2, a seguir.

Tabela 2. Definição dos atores envolvidos no processo.

Atores	Agidos	Gestores, servidores, alunos e sociedade	
	Intervenientes	Decisor	Responsável pela unidade de gestão de integridade do IFSC.
		Representantes	Pró-reitores, diretores gerais de campus e multiplicadores da integridade.
		Facilitadores	Autores da presente pesquisa.

Fonte: elaboração própria

Referente à criação de um rótulo para o problema, é por meio dele que o decisor destaca a necessidade de dispor de um modelo de apoio à decisão que assista à implantação e ao desenvolvimento de um programa de *compliance* no IFSC. O estudo recebe, então, o rótulo de "Avaliação de desempenho de um programa de *compliance* em uma instituição federal de ensino", que sintetiza o ponto focal desta pesquisa.

Estrutura hierárquica de valor

Nesta seção, são demonstrados os procedimentos necessários à construção da estrutura hierárquica, bem como, à obtenção dos dados para a criação do sistema de valores. Para tanto, inicialmente, foram identificados os EPAs provenientes de áreas de preocupação externalizadas pelo decisor, revelando os primeiros aspectos, desejos, preferências, metas e restrições do problema. A construção dos EPAs decorre de um exaustivo processo de *brainstorming*, em que é comum a evidenciação de termos redundantes ou que destoam do tema pesquisado. Após a exclusão dessas ocorrências, os EPAs são desdobrados em conceitos que permitirão construir entendimento e orientação para a ação.

Nesse processo, foram identificados no total 70 EPAs, desdobrados em um total de 111 conceitos, dos quais um recorte composto de cinco deles é apresentado na Tabela 3. Os conceitos, de acordo com Ensslin et al. (2001), são organizados por um polo presente (desempenho pretendido) e por um polo oposto (consequência que o decisor anseia evitar e que justifica o alcance do objetivo existente no polo presente). Assim, são separados pelo sinal de reticências (...), que significa, quando lido, "ao invés de".

Tabela 3. Recorte dos EPAs com os respectivos conceitos

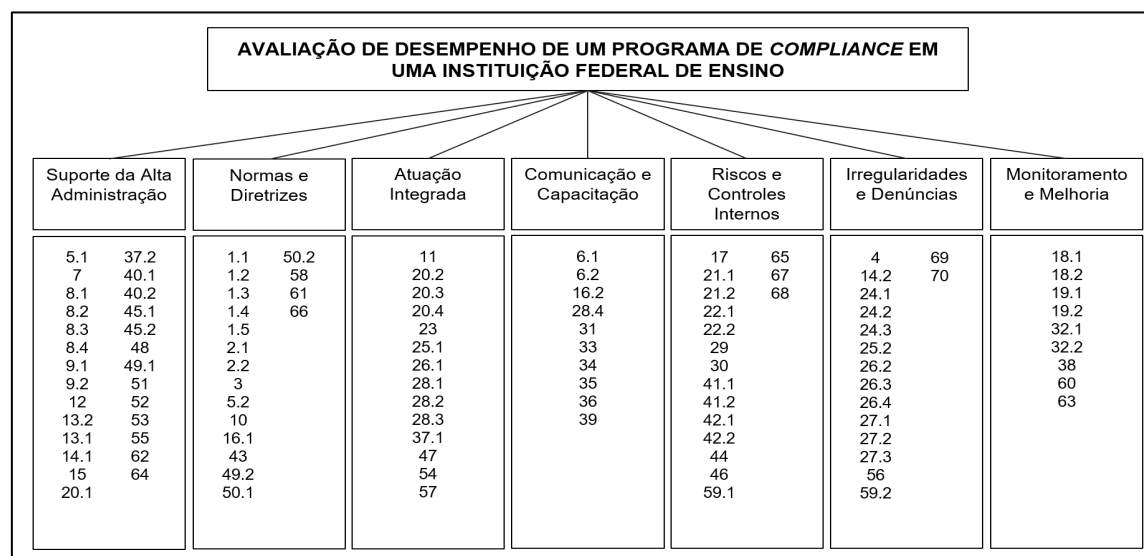
Nº	EPA	Nº	Conceito (polo presente)	(ao invés de)	Conceito (polo oposto)
1	Conformidade	1.2	Cumprir integralmente as normas e políticas internas de forma padronizada.	...	Cumprir as normas e as políticas internas de forma parcial e fragmentada.
2	Código de ética	2.2	Integrar o código de ética à cultura organizacional.	...	Ter uma cultura organizacional dissociada das diretrizes do código.
3	Atuação ética	3	Agir de acordo com o código de ética.	...	Agir sem levar em consideração as normas éticas.
4	Liderança ética	4	Ter líderes comprometidos em coibir condutas desviantes e abertos a receber comunicação de irregularidade sem expor o denunciante.	...	Não ter a confiança da equipe para relatar desvios verificados.

Nº	EPA	Nº	Conceito (polo presente)	(ao invés de)	Conceito (polo oposto)
5	Cultura de <i>compliance</i>	5.1	Fomentar na cultura organizacional a integridade, a conduta ética e o compromisso em cumprir as normas cabíveis.	...	Ter uma gestão que não incentive a implementação de uma cultura de <i>compliance</i> .

Fonte: elaboração própria

Estabelecidos os conceitos, o decisor, apoiado pelos facilitadores, define o agrupamento destes em grandes áreas de preocupação denominadas “famílias de ponto de vista”, as quais reúnem os conceitos, rotulando-os com uma expressão que sintetize o seu objetivo. Os conceitos refletem a essência de cada área e não apenas o nome dado a elas. Desse modo, as famílias de ponto de vista devem retratar as preocupações do decisor ao lançar os conceitos que pertencem a cada um dos agrupamentos. Nessa etapa, foram identificadas sete áreas de preocupação, sendo os conceitos identificados por números, distribuídos entre as áreas, conforme pode ser verificado na Figura 1.

Figura 1. Representação das famílias de ponto de vista



Fonte: elaboração própria

Cabe acrescentar que, no presente trabalho, como forma de ilustrar as próximas etapas de construção do modelo de avaliação, é apresentada a área de preocupação “Suporte da alta administração”.

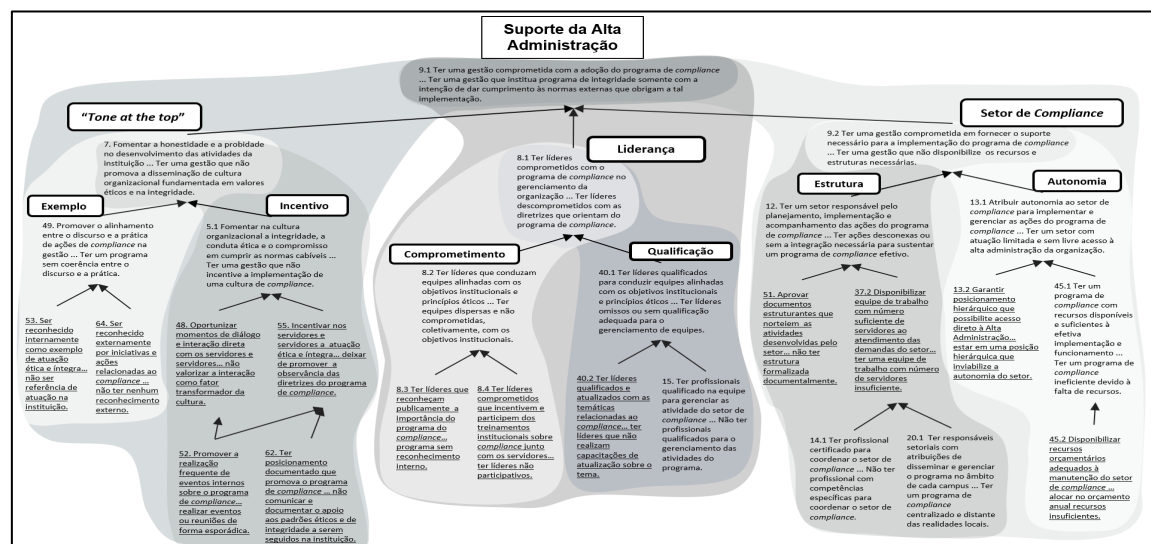
Mapas cognitivos e árvore de pontos de vista fundamentais

Os mapas cognitivos são representações que objetivam esclarecer e explicar as ligações hierárquicas e de influência entre os conceitos. Por meio dos mapas cognitivos (também chamados "mapas meio-fins"), o decisor pode prospectar soluções para os problemas que motivam a preocupação. Os mapas decorrem de um exercício de perguntas feitas ao decisor, com auxílio dos facilitadores, sobre cada conceito. Os questionamentos objetivam elucidar "como" (de que maneira) o conceito "fim" pode ser obtido, bem como, responder "o porquê" (por qual motivo) o conceito "meio" é importante.

As correlações entre os conceitos são agrupadas e identificadas por meio de *clusters*. Os *clusters* são considerados como mapas independentes de complexidade reduzida e revelam os conceitos que representam uma mesma linha de preocupação do decisor (Ensslin et al., 2013). As ligações entre os conceitos representam uma lógica de argumentação do decisor que conduz determinado conceito "meio" até o objetivo expresso pelo rótulo do problema. Nesse sentido, a construção dos mapas cognitivos baseia-se na estrutura hierárquica *top-down*, em que os objetivos estratégicos são constituídos pelas ligações hierárquicas. Ressalta-se, ainda, que a modalidade MCDA-C busca traduzir essas ligações e os valores abstratos atribuídos pelo decisor por meio da hierarquização dos conceitos "fins" que estão localizados na parte superior do mapa e pelos conceitos operacionais, localizados na parte inferior (Azevedo et al., 2011).

A Figura 2 demonstra a construção do mapa cognitivo para o ponto de vista fundamental "Suporte da alta administração".

Figura 2. Mapa cognitivo do ponto de vista fundamental "Suporte da alta administração" e representação dos clusters e subclusters



Fonte: elaboração própria.

Como observado na Figura 2, o desenvolvimento desse processo deu origem a três *clusters*: *tone at the top*, liderança e setor de *compliance*, os quais, por sua vez, foram subdivididos nos *subclusters*: exemplo e incentivo (*tone at the top*); comprometimento e qualificação (liderança); e estrutura e autonomia (setor de *compliance*). Acrescenta-se que, durante a construção dos mapas cognitivos, novos conceitos foram sendo incorporados aos identificados previamente ao início da construção. Assim, tais conceitos constam com texto sublinhado, como forma de sinalizar a existência dessa etapa de ampliação do conhecimento.

A próxima etapa da metodologia MCDA-C consiste na construção de uma estrutura arborescente denominada "estrutura hierárquica de valor". Os nomes dados aos *clusters* e *subclusters* migram então para essa estrutura, na posição de pontos de vistas elementares, conforme poderá ser verificado na Figura 3.

Estrutura hierárquica de valor e descritores

A elaboração da estrutura hierárquica de valor permite a visualização dos objetivos estratégicos (pontos de vista fundamentais) e seus desdobramentos em níveis (pontos de vista elementares) que exteriorizam os objetivos do decisor relacionados ao contexto. Nessa estrutura, os pontos de vista fundamentais não podem ser mensurados. Assim, são desdobrados em pontos de vista elementares, objetivando chegar em níveis que possibilitem a sua mensuração e, consequentemente, a avaliação da performance das ações (Ensslin et al., 2013).

Para a mensuração dos objetivos operacionais da estrutura hierárquica, foram estabelecidos descritores que constituem uma escala ordinal de medida, associando os interesses propostos pelo decisor a outras propriedades do objeto. Ressalta-se que os descritores são estabelecidos com base no conhecimento resultante do processo de desenvolvimento do modelo (Ensslin et al., 2017).

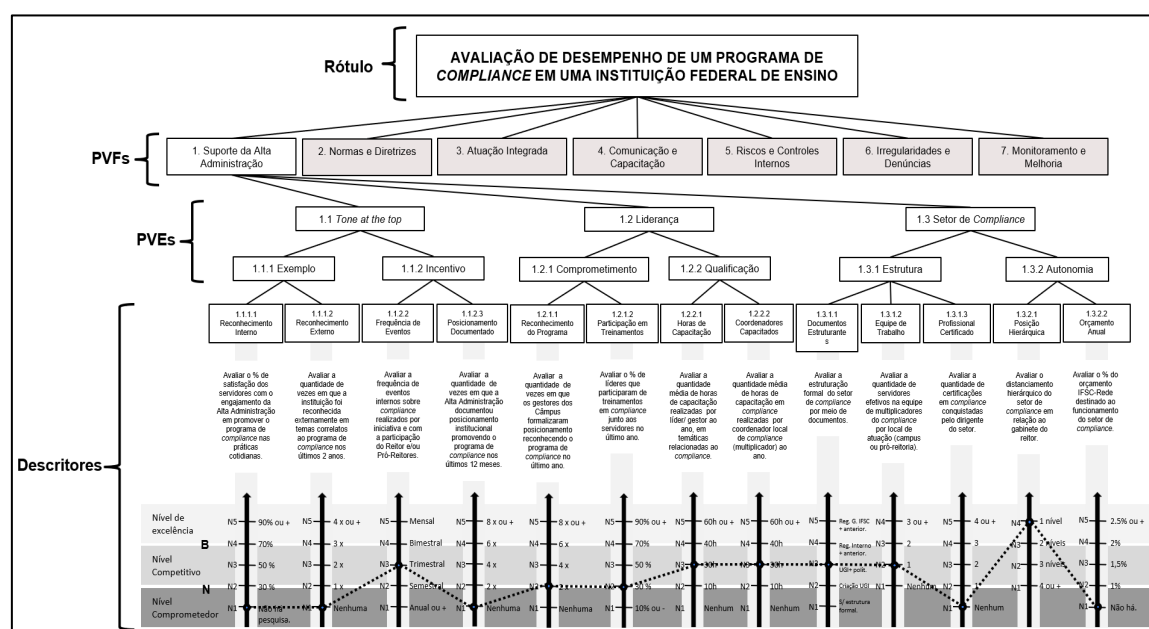
A metodologia MCDA-C determina que o decisor deve estabelecer níveis de ancoragem ou referências, como nível "bom" e nível "neutro" para cada um dos descritores. O nível "bom" corresponde à meta a ser alcançada e, assim, reflete o desempenho desejado pelo decisor. Já o nível "neutro" corresponde ao desempenho mínimo aceitável em cada descritor (Bortoluzzi et al., 2011). Posteriormente, são integradas três faixas de desempenho, quais sejam: desempenho de excelência; desempenho de mercado ou competitivo; e desempenho comprometedor.

Após a definição dos níveis de referência, faz-se necessário identificar o *status quo*, que diz respeito ao perfil de impacto da situação atual do desempenho da área de preocupação analisada. Nesse sentido, o modelo permite a visualização gráfica do desempenho do ponto de vista fundamental, além de permitir identificar em quais descritores deverão ser realizadas ações de melhorias (etapa de recomendações).

No presente trabalho, a base inferior da estrutura hierárquica de valor para o ponto de vista fundamental "Suporte da alta administração" é composta de 13 descritores (indicadores). No total, considerando todos os pontos de vista fundamentais, o modelo construído conta com um total de 56 descritores. Na Figura 3, é apresentado o *status quo* referente a essa área de preocupação. Com o auxílio do decisor, aferiu-se o desempenho da área por meio da coleta e análise de dados institucionais para cada um dos descritores, com posterior registro gráfico.

No modelo apresentado, dos 13 descritores construídos, cinco deles apresentaram desempenho em nível comprometedor, um apresenta desempenho de excelência, sendo os demais localizados entre as faixas "bom" e "neutro", área do gráfico que indica desempenho em nível competitivo.

Figura 3. Estrutura hierárquica de valor e descritores mensurados para o ponto de vista fundamental "Suporte da alta administração"



Fonte: elaboração própria

Destaca-se que o programa de *compliance* (integridade) no IFSC ainda se encontra em processo de implantação e, assim, nem todas as práticas relacionadas ao programa foram implementadas. Logo, durante a coleta e análise das informações que deram suporte ao perfil de desempenho atual traçado, foi identificada a existência de atividades que ainda não foram iniciadas ou que estão em processo de execução embrionários.

Discussão dos resultados

Esta seção objetiva apresentar os resultados obtidos a partir do modelo construído, evidenciando a situação atual de desempenho do programa de *compliance* no IFSC; a indicação de recomendações aos descritores com desempenho considerado em nível comprometedor; e a análise comparativa entre as áreas de preocupação do modelo construído com escopos de programas de *compliance* identificados na literatura científica.

Resultados aferidos a partir do modelo de avaliação

Numa perspectiva geral, os resultados evidenciam as principais preocupações do decisor, revelando seus aspectos positivos e negativos, o que permite desenvolver ações para melhorar o desempenho. Outrossim, corroboram a literatura sobre o assunto, que enfatiza a importância da avaliação de desempenho no apoio à gestão de processos organizacionais.

No que se refere aos descritores com desempenho comprometedor, são relativos a reconhecimento interno (nº 1.1.1.1), reconhecimento externo (nº 1.1.1.2), posicionamento documentado (nº 1.1.2.3), profissional certificado (nº 1.3.1.3) e orçamento anual (nº 1.3.2.2), que reforçam a afirmação de que o programa de *compliance* no IFSC ainda não está completamente implementado. Esses descritores, devem, portanto, receber especial atenção do decisor na fase de recomendações.

Quanto aos demais descritores, verificou-se que frequência e eventos (nº 1.1.2.2), horas de capacitação (nº 1.2.2.1), coordenadores capacitados (nº 1.2.2.2), documentos estruturantes (nº 1.3.1.1) e equipe de trabalho (nº 1.3.1.2) se encontram em nível competitivo, o que revela que a instituição vem trabalhando em ações de estruturação de um programa de *compliance*. Ademais, percebe-se como ponto positivo que a instituição esteja oportunizando a realização de capacitações pelos líderes e pelas equipes de trabalho bem como promovendo eventos sobre *compliance* junto aos colaboradores. De outro modo, dois descritores encontram-se posicionados sobre a faixa "neutro", o que indica que precisam ser melhorados a fim de atingir o nível competitivo. São eles os descritores "reconhecimento do programa" (nº 1.2.1.1) e "participação em treinamentos" (nº 1.2.1.2), ambos relacionados ao comprometimento das lideranças da instituição com o programa de *compliance*.

Por fim, cabe destacar o desempenho do descritor "posição hierárquica" (nº 1.3.2.1), que está em nível de excelência. Infere-se que o *status quo* desse descritor representa uma preocupação já contemplada de forma satisfatória pela instituição, constituindo-se em ponto forte na implementação de um programa de *compliance* no IFSC. A posição hierárquica do setor de *compliance*, a um nível do gabinete do reitor, denota a autonomia dada pela instituição ao setor, o que é imprescindível para o desenvolvimento eficaz do programa.

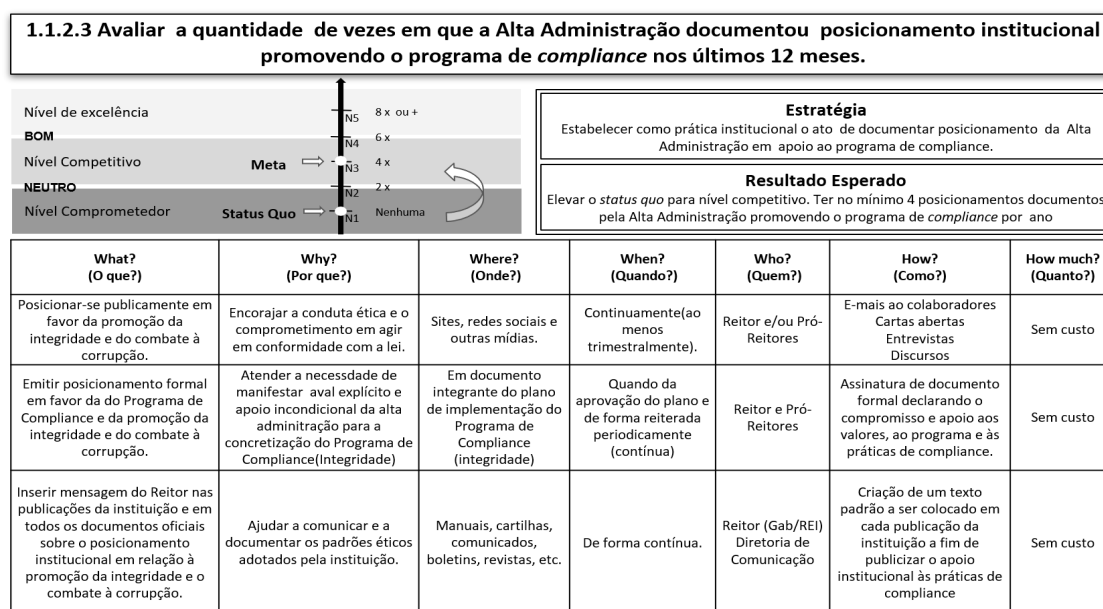
Recomendações para melhorar os pontos fracos identificados (5w2H)

A etapa de recomendações da metodologia MCDA-C objetiva auxiliar o decisor na construção de um plano de ação com vistas a melhorar o desempenho do contexto, elevando o nível de desempenho dos descritores que apresentaram performance abaixo do esperado. Cabe ressaltar que esta etapa não tem a pretensão de determinar o que deve ser feito, mas sim, realizar a devida avaliação das consequências de sua implementação em face dos objetivos estratégicos da instituição (Azevedo et al., 2011). As ações propostas advêm de um processo de reflexão do decisor, com apoio dos facilitadores, para definir estratégias que contribuam ao aprimoramento dos descritores que demonstraram nível de desempenho comprometedor.

Nessa fase, para cada um dos descritores que, na análise da situação atual, apresentou desempenho considerado comprometedor, são propostas ações de melhorias por meio dos preceitos da ferramenta 5w2H. Na utilização da citada ferramenta, os 5Ws correspondem às palavras de origem inglesa: *What* (o quê/objetivo), *Why* (por quê/motivo), *Where* (onde/local), *When* (quando/periodicidade) e *Who* (quem/responsável), e os 2Hs correspondem à palavra *How* (como/processo) e à expressão *How much* (quanto/custo) (Behr et al., 2008).

Como forma de ilustrar o citado processo, pode-se observar, na Figura 4, algumas propostas de intervenção sugeridas ao descritores nº 1.1.2.3 "Posicionamento documentado", ligado ao ponto de vista fundamental "Suporte da alta administração", que apresentou perfil de desempenho considerado comprometedor.

Figura 4. Plano de ação para aperfeiçoamento do descritor 1.1.2.3 "Posicionamento documentado"



Fonte: elaboração própria

O plano de ação para o aperfeiçoamento do desempenho do descritor “Posicionamento documentado” objetiva, estrategicamente, estabelecer como prática institucional o ato de documentar o apoio da alta administração ao programa de *compliance* em publicações oficiais, a fim de promover e incentivar as práticas integrantes do programa, e ao mesmo tempo reforçar publicamente o comprometimento da alta administração. Para tanto, foram planejadas ações com vistas a elevar o *status quo* do referido descritor do nível comprometedor para o nível competitivo, melhorando o desempenho observado.

Modelo MCDA-C ante a literatura abordada na pesquisa

Conforme disposto no referencial teórico, foi possível identificar, na literatura científica pesquisada, aspectos considerados essenciais pelos autores, que devem integrar o escopo de um programa de *compliance* efetivo. Assim, na Tabela 4, foram dispostas as áreas de preocupação identificadas do modelo avaliativo construído a partir da utilização da metodologia MCDA-C, comparando-as com aspectos encontrados na literatura científica citada no referencial teórico.

Tabela 4. Cotejamento entre as principais preocupações do modelo construído (MCDA-C) e aspectos encontrados na literatura científica

Pontos de vista fundamentais do modelo (MCDA-C)	Aspectos identificados na literatura científica	Autores
Suporte da alta administração	Nexo estrutural. Compromisso da liderança sênior, estabelecendo um “tom correto no topo” (<i>tone at the top</i>). Delegação de autoridade a funcionários com responsabilidades de <i>compliance</i> distintas bem como a disponibilização dos recursos necessários ao desempenho de suas atividades. Criação de um setor de <i>compliance</i> com a alocação de pessoas de confiança para atuar nele.	Griffith (2016) Langevoort (2017) Hoekstra e Kaptein (2021) Hess (2007) Lasthuizen et al. (2011) Jones e Lasthuizen (2018) Weaver et al. (1999)
2. Normas e diretrizes	Nexo estrutural. Instituição de um código de conduta.	Griffith (2016) Hoekstra e Kaptein (2021)
3. Atuação integrada	Fluxo de informações. Integração do programa com a cultura organizacional.	Griffith (2016) Hoekstra e Kaptein (2021) Parker & Nielsen (2009) Langevoort, 2017 Maclean e Behnam (2010)
4. Comunicação e capacitação	Fluxo de informações. Educação e treinamento em toda a organização tanto sobre o conteúdo quanto com relação ao processo de <i>compliance</i> . Realização de treinamentos específicos voltados ao tema.	Griffith (2016) Langevoort (2017)

5. Riscos e controles internos	Fiscalização com classificação de riscos. Implementação do escopo do programa levando-se em conta com riscos a que a organização está exposta.	Griffith (2016) Langevoort (2017)
6. Irregularidades e denúncias	Monitoramento e vigilância. Mecanismos de informação para alertar sobre atividades suspeitas, tais como procedimentos de denúncia. Estabelecimento de procedimentos de denúncia. Criação de políticas investigativas e corretivas para as más condutas identificadas.	Griffith (2016) Langevoort (2017) Hoekstra e Kaptein (2021)
7. Monitoramento e melhoria	Monitoramento e vigilância Táticas de auditoria e vigilância para detectar falhas ou riscos de <i>compliance</i> , Programas estáveis (constância) e ao mesmo tempo adaptáveis com vistas à incorporação de melhorias ao longo do tempo.	Griffith (2016) Langevoort (2017) Hoekstra e Kaptein (2021) Langevoort (2017) Root (2019)

Fonte: elaboração própria

Conforme se pode observar na tabela acima, de modo geral os aspectos considerados no modelo construído por meio da metodologia MCDA-C, amparados nas preocupações levantadas no contexto específico da organização pesquisada, encontram congruência com os aspectos explicitados na literatura científica abordada na pesquisa.

Considerações finais

O desenvolvimento do presente estudo teve como propósito orientar a construção de um modelo personalizado de avaliação de desempenho de um programa de *compliance* a ser aplicado ao contexto específico de uma instituição federal de ensino (IFSC), baseado na metodologia MCDA-C. A relevância desta pesquisa é amparada sobretudo na verificação atual de carência de estudos voltados à avaliação de programas de *compliance* por meio de indicadores de desempenho, conforme verificado na literatura internacional pesquisada.

Do modelo criado, destacam-se os seguintes resultados: identificação de 70 EPAs, desdobrados em 111 conceitos, que representam as principais preocupações do decisor para o contexto estudado; identificação de sete áreas de preocupação (suporte da alta administração, normas e diretrizes, atuação integrada, comunicação e capacitação, riscos e controles internos, irregularidades e denúncias, e monitoramento e melhoria); construção de mapas cognitivos a partir da agregação dos conceitos em cada área de preocupação; construção de 56 indicadores com vistas a traçar o perfil de desempenho atual de um programa de *compliance* no âmbito do IFSC; e identificação de indicadores com desempenho considerado comprometedor, para os quais se sugerem ações de melhoria a fim de contribuir para o melhoramento da performance do programa na organização.

As principais conclusões deste estudo enfatizam a importância do desenvolvimento de critérios estruturados para avaliar um programa de *compliance* que considerem o contexto organizacional e os valores do decisor. Nesse sentido, destaca-se que a presente pesquisa oferece contribuições para as ciências sociais, relacionadas ao tema "avaliação de desempenho de programas de compliance", sobretudo em organizações públicas, evidenciadas por meio da construção de um modelo de avaliação de desempenho amparado numa perspectiva construtivista. Outrossim, na prática, o modelo desenvolvido a partir da metodologia MCDA-C evidencia seu forte potencial de apoio à decisão, tanto na implementação quanto no aprimoramento contínuo de um programa de *compliance* no IFSC, afirmando-se como importante instrumento de avaliação de desempenho.

Como limitações ao presente estudo, menciona-se que o modelo apresentado, a partir da utilização da metodologia MCDA-C, foi construído de forma personalizada de acordo com o contexto decisional da organização pesquisada, não podendo, portanto, ser prontamente aplicado a outras organizações. No entanto, cabe destacar que a metodologia adotada (MCDA-C) pode ser amplamente utilizada na criação de modelos de avaliação de desempenho para outras organizações independentemente de suas características e contextos. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas possam apresentar modelos de avaliação de desempenho de programas de *compliance* a partir da análise de outros contextos organizacionais (públicos ou privados) com vistas à diminuição da lacuna de pesquisa existente nessa área.

Referencias

- Azevedo, R. C., Ensslin, L., Lacerda, R. T. de O., França, L. A., Ibarra González, C. J., Jungles, E. & Ensslin, S. R. (2011). Avaliação de desempenho do processo de orçamento: Estudo de caso em uma obra de construção civil. *Ambiente Construído*, 11(1), 85-104. <https://doi.org/10.1590/S1678-86212011000100007>
- Azevedo, R. C., Lacerda, R. T. O., Ensslin, L., Jungles, A. E. & Ensslin, S. R. (2013). Performance measurement to aid decision making in the budgeting process for apartment building construction: A case study using MCDA-C. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139, 225-235. <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29CO.1943-7862.0000587>
- Bana e Costa, C. A. (1993). Três Convicções Fundamentais na Prática do Apoio à Decisão. *Pesquisa Operacional*, 13(1), 9-20. <http://web.ist.utl.pt/carlosbana/Pesquisa%20operacional.pdf>
- Beerli, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E. & Werner, S. B. (2013). Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 59-78. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1232-7>
- Behr, A, Moro, E. L. S. & Estabel, L. B. (2008). Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. *Ciência da Informação*, 37(2), 32-42. <https://www.scielo.br/j/ci/a/7qkmKSzS5xmghM3FjMnk5t/?format=pdf&lang=pt>

- Bortoluzzi, S. C. Ensslin, S.R, Ensslin, L, Valmorbida, S. M. I. A. (2011). Avaliação de Desempenho em Redes de Pequenas e Médias Empresas: Estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 4(2), 202-222. <https://doi.org/10.19177/reen.v4e22011202-222>
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2011). Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). *Revista Alcance*, 18(2), 200-218. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748594007>
- Brenner, S. N. (1992). Ethics programs and their dimensions. *Journal of Business Ethics*, 11, 391-399. <https://doi.org/10.1007/BF00870551>
- Caldatto, F. C., Bortoluzzi, S. C., Pinheiro De Lima, E., Gouvea Da Costa, S. E. (2021). Urban Sustainability Performance Measurement of a Small Brazilian City. *Sustainability*, 13, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su13179858>
- Cardoso, T. L., Ensslin, S. R. & Dias, J. (2016). Avaliação de desempenho da sustentabilidade financeira da universidade do mindelo (cabo verde): um modelo multicritério construtivista. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(2), 234-264. <https://doi.org/10.19177/reen.v9e22016221-248>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage.
- Decreto n.º 11.129, de 11 de julho de 2022 (2022). Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Atos do Poder Executivo. Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm
- Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021 (2021). Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Atos do Poder Executivo. Diário Oficial da União. Brasília, DF. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.756-de-27-de-julho-de-2021-334837774>
- Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. (2015). Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Presidência da República. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm
- Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (2017). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm
- Dutra, A., Ripoll-Feliu, V. M. , Ensslin, S. R. , Ensslin, L. & Gonçalves, L. R. P. (2015). Opportunities for research on evaluation of seaport performance: A systemic analysis from international literature. *African Journal of Business Management*, 9, 704-716. <https://doi.org/10.5897/AJBM2015.7833>
- Ensslin, L., Dutra, A. & Ensslin S. R. (2000). MCDA: A Constructivist Approach to the Management of human Resources at a Governmental Agency. *International Transactions in Operational Research – ITORS*, 17, 79-100. <https://doi.org/10.1111/j.1475-3995.2000.tb00186.x>
- Ensslin, L., Ensslin, S., Dutra, A., Longaray, A., & Dezem, V. (2018). Performance assessment model for bank client's services and business development process: A constructivist proposal. *International Journal of*

- Applied Decision Sciences*, 11(1), 100-126. <https://doi.org/10.1504/IJADS.2018.088636>
- Ensslin, L., Ensslin, S., Rocha, S., Marafon, A. D. & Medaglia, T. A. (2013). Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores. *Produção*, 23(2), 402-421. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000065>
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M. & Vianna, W. B. (2010). Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista. *Revista Pesquisa Operacional*, 30(1), 125-152. <https://doi.org/10.1504/IJADS.2018.10008502>
- Ensslin, L., Montibeller, G., Noronha, S. M. (2001). *Apoio à Decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas*. Insular.
- Ensslin, L., Mussi, C. C., Dutra, A. & Fontana, L. P. B. (2020). Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 985-1004. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0689>
- Ensslin, L., Mussi, C. C., Dutra, A., Ensslin, S. R. & Demetrio, S. N. (2020a). Management Support Model for Information Technology Outsourcing. *Journal of Global Information Management*, 28, 123-147. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2020070107>
- Ensslin, L., Mussi, C. C., Ensslin, S. R., Dutra, A. & Fontana, L. P. B. (2020b) Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of Knowledge Management*, 24, 985-1004. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0689>
- Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S. R., Kruger, A. C. & Gavazini, A. A. (2017). Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo*, 22(71), 57-82. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v22n71.60544>
- Ensslin, S. R., Dutra, A., Duarte, C. S., Bortoluzzi, S. C. & Ripoll, V. M. F. (2014). A avaliação de desempenho como proposta para gestão das equipes do programa brasileiro Estratégia da Saúde da Família (ESF). *Revista gerencia y politica de salud*, 13, 10-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54531419002>
- Ensslin, S. R., Welter, L. M. & Pedersini, D. R. (2021). Performance Evaluation: A Comparative Study Between Public And Private Sectors. *The International Journal Of Productivity And Performance Management* <https://doi.org/10.1108/Ijppm-04-2020-0146>
- Ferrell, O. C., Leclair, D. T. & Ferrell, L. (1998). The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Framework for Ethical Compliance. *Journal of Business Ethics*, 17, 353-363. <https://doi.org/10.1023/A:1005786809479>
- Franco-santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8). <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>
- Griffith, S. J. (2016). Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*, 57(6), 2075-2140. <https://scholarship.law.wm.edu/wmlr/vol57/iss6/4>
- Hess, D. (2007). A Business Ethics Perspective on Sarbanes-Oxley And The Organizational Sentencing Guidelines. *Michigan Law Review*, 105, 1781-1816.

- Hoekstra, A. & Kaptein, M. (2021). The Integrity Of Integrity Programs: Toward A Normative Framework. *Public Integrity*, 23(2), 129-141. <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1776077>
- Interligi, L. (2010). Compliance culture: A conceptual framework. *Journal of Management and Organization*, 16(2), 235-249. <https://doi.org/10.5172/jmo.16.2.235>
- Jones, I. V. & Lasthuizen, K. (2018). Building public sector integrity in Indonesia: The role and challenges of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 40 (3), 75-185.
- Kaptein, M. & Avelino, S. (2005). Measuring corporate integrity: A survey-based approach. *Corporate Governance*, 5(1), 45-54. <https://doi.org/10.1108/14720700510583467>
- Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415-431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
- Keeney, R.L. (1992). *Value-focused thinking: A path to creative decisionmaking*. Harvard University Press. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)80025-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)80025-8)
- Krambia-Kapardis, M., Stylianou, I. & Demetriou, S. (2019). Contextualizing compliance officers and their state of practice. *Business and Society Review*, 124(3), 385-411. <https://doi.org/10.1111/basr.12181>
- Lacerda, R. T. O., Ensslin, L., Ensslin, S. R. & Dutra, A. (2014). A Constructivist Approach to Manage Business Process as a Dynamic Capability. *Knowledge and Process Management (Print)*, 21, 54-66. <https://doi.org/10.1002/kpm.1428>
- Landry, M. (1995). A note of the concept of problem. *Organization Studies*, 16(2), 315-343. <https://doi.org/10.1177/017084069501600206>
- Langevoort, D. C. (2017). Cultures of Compliance. *American Criminal Law Review*, 54, 933-977.
- Lasthuizen, K., Huberts, L. & Heres, L. (2011). How to Measure Integrity Violations. *Public Management Review*, 13(3), 383-408. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.553267>
- Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. (2013). Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Atos do Poder Legislativo. Diário Oficial da União. Brasília, DF. <https://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-n-12-846-de-1-de-agosto-de-2013-30042696>
- Macleane, T. L. & Behnam, M. (2010). The Dangers of Decoupling: The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, And Institutionalized Misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499-1520.
- Maesschalck, J. (2004). Approaches to Ethics Management in the Public Sector: A Proposed Extension of the Compliance-Integrity Continuum. *Public Integrity*, 7(1), 21-41. <http://doi.org/10.2139/ssrn.2497549>
- Majluf, N. S. & Navarrete, C. M. (2011). A Two-Component Compliance and Ethics Program Model: An Empirical Application to Chilean Corporations. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 567-579. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0696-6>
- Manning, L. (2020). Moving from a compliance-based to an integrity-based organizational climate in the food supply chain. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 19(3), 995-1017. <https://doi.org/10.1111/1541-4337.12548>

- Marafon, A. D., Ensslin, L., Ensslin, S. R. & Lacerda, R. T. (2012). Revisão sistêmica da literatura sobre avaliação de desempenho na gestão de P&D. *Revista Gestão Industrial*, 8(3), 1-43. <https://doi.org/10.3895/S1808-04482012000300001>
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- McGee, J. V. (1992). *What is Strategic Performance Measurement?* Ernst & Young Center for Business Innovation. <https://doi.org/10.12775/JPM.2016.014>
- Menzel, D. C. (2015). Research on Ethics And Integrity In Public Administration: Moving Forward, Looking Back. *Public Integrity*, 17(4), 343-370. <https://doi.org/10.1080/10999922.2015.1060824>
- Neely, A. D. (1998). *Measuring Business Performance: Why, What and How*. The Economist and Profile Books Ltd. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Neely, A. D., Gregory, M. J. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Nijhof, A., Cludts, S., Fisscher, O. & Laan, A. (2003). Measuring the Implementation of Codes of Conduct. An Assessment Method Based on a Process Approach of the Responsible Organisation. *Journal of Business Ethics*, 45, 67-78. <https://doi.org/10.1023/A:1024172412561>
- Parker, C. & Nielsen, V. L. (2009). Corporate Compliance Systems Could They Make Any Difference? *Administration & Society*, 41(1), 3-37. <https://doi.org/10.1177/0095399708328869>
- Pelletier, K. L. & Bligh, M. C. (2006). Rebounding from Corruption: Perceptions of Ethics Program Effectiveness in a Public Sector Organization. *Journal of Business Ethics*, 67, 359-374. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9027-3>
- Portaria nº 1.089 de 25 de abril de 2018. (2018) Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União/Gabinete do Ministro (2018). Diário Oficial da União. Brasília, DF. https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195
- Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019 (2019). Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, Diário Oficial da União. Brasília, DF. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/5802986.
- Richardson, R. J. (2010). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. (3. ed). Atlas.
- Rogers, S. (1990). *Performance Management in Local Government*. Longman.
- Root, V. (2019). The Compliance Process. *Indiana Law Journal*, 94(1), 203-251. <https://www.repository.law.indiana.edu/ilj/vol94/iss1/5>
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science? *European Journal of Operational Research*, 8(1), 184-203. [http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217\(93\)90312-B](http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217(93)90312-B)
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8. ed). Pearson.

- Six, F. & Lawton, A. (2013). Towards a theory of integrity systems: A configurational approach. *International Review of Administrative Sciences*, 79 (4), 639-658.
- Skinner, W. (1986). The productivity paradox. *Management Review*, 75, 41-45.
- Stacchezzini, R., Rossignoli, F. & Corbella, S. (2020). Corporate governance in practice: The role of practitioners' understanding in implementing compliance programs. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(4), 887-911. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2685>
- Stake, E. R. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Penso.
- Tasca, J. E. (2013). A contribuição da avaliação de desempenho, como um instrumento de apoio à decisão, para a prevenção ao crime baseada no ambiente. [tese doutorado em Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/122971>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works Aud What Hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151. <https://doi.org/10.2307/41165990>
- Tribunal de Contas da União (2020). Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. (3. ed.). TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração. <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>
- Tsoukiàs, A. (2008). From decision theory to decision aiding methodology. *European Journal of Operational Research*, 187(1), 138-161. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2007.02.039>
- Weaver, G. R. & Treviño, L. K. (1999). Compliance And Values Oriented Ethics Programs: Influences On Employees' Attitudes And Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315-335. <https://doi.org/10.2307/3857477>
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. & Cochran, P. L. (1999). Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *Academy of Management Journal*, 42(1), 41-57. <https://doi.org/10.2307/256873>
- Weber, J. & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 609-626. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1561-6>